

Os Grandes Capitães do Caos: Formando Líderes Flexíveis

Major F. John Burpo, Exército dos EUA

O máximo uso da força não é incompatível com o uso simultâneo do intelecto.

— Carl von Clausewitz¹

QUANDO EU era um jovem capitão, observei o registro das alterações dos maiores recém-promovidos destinados à minha unidade. Inicialmente, o Chefe da Primeira Seção (S1) organizou as alterações, separando os que realizaram o Curso de Comando e Estado-Maior pelo método presencial, dos que o fizeram à distância. Em seguida, o Chefe do Estado-Maior (Ch EM) quis saber quais dos residentes haviam servido como observadores/controladores no Centro de Adestramento Nacional.

O S1 criteriosamente reviu o histórico profissional de cada oficial. Enquanto ele revia os resumos de cada oficial, ele se deparou com o de um oficial que, à primeira vista, era bastante promissor — esse oficial tinha vivência em tropas leves, pára-quedistas, além de uma expressiva experiência, incluindo o título de mestre em estudos árabes de uma das universidades mais prestigiosas dos EUA. Todavia, o Ch EM disse para o S1 devolver esse major ao escalão superior, pois não necessitávamos de termos um “cara esperto”. Certamente, a unidade não necessitava de um oficial habilitado no idioma árabe, possuidor de uma vasta experiência tática,

de tropas leves à pesadas. Ainda que esse evento tenha sido um fato isolado, repercutiu no sistema de seleção e designação de oficiais, bem como entre alguns oficiais orientadores.

Depois de servir em dois comandos, eu pleiteei estudar engenharia bioquímica e ensinar em West Point, porém eu era sempre contra-indicado pelo meu avaliador: “Você é um super-Ranger!” Servir como observador/controlador de um centro de adestramento de combate foi a recomendação daquele momento, com o propósito de me manter apto ao Comando de um Batalhão. Porém, essa visão parcial em favor do investimento em experiências e missões táticas não atende às exigências do ambiente operacional nem aos requisitos necessários para os líderes flexíveis. O Manual de Campanha do Exército Americano (*FM-1*), *The Army*, enfatiza: “A natureza ambígua do ambiente operacional requer adaptabilidade e o autoconhecimento dos líderes do Exército.”²

Neste artigo, procurarei aprofundar a definição de liderança flexível, proposta pelo Manual do Exército e sugerir linhas-de-ação específicas para o desenvolvimento de líderes flexíveis. Para tanto, torna-se necessária uma análise dos programas atuais de desenvolvimento de liderança, bem como do ambiente operacional. Mesmo sendo focalizada nos oficiais dos escalões mais altos, esta análise poderá também servir de base para os modelos de desenvolvimento utilizados para

os sargentos e soldados. O ambiente operacional exige líderes perfeitamente harmonizados com a ambigüidade tecnologicamente intransponível que a teoria do caos define, aspecto este que caracteriza uma falha nos programas atuais de liderança do Exército. O Exército deverá coordenar programas de desenvolvimento de liderança, de acordo com as demandas do ambiente operacional, de forma a desenvolver líderes flexíveis e atrair pessoas que possuam habilidades diversas, incluindo capacitação técnica, habilidade em idiomas e conhecimento sobre regiões específicas.

O Ambiente Operacional

Nós estamos transformando o mundo mais rápido que a nossa capacidade de nos transformar e continuamos empregando no presente os costumes do passado.

— Winston Churchill³

O General Frederic J. Brown afirma que “genuinamente apareceram novas exigências de liderança após os atentados de 11 de setembro. A Estratégia de Segurança Nacional agora identifica preempção, recuperação dos estados arrasados e segurança interna como principais missões militares. Cada nova missão isolada ou em conjunto impõe novas responsabilidades combinadas, interagências, intergovernamentais e multinacionais, para os líderes de cada escalão do Exército.”⁴

Sem dúvida alguma, o mundo bipolarizado e uma batalha contra o inimigo convencional constituem aspectos do passado. O ambiente operacional requer líderes do Exército, inteiramente familiarizados com o contexto combinado, interagência, intergovernamental e multinacional e do mundo como um todo. Além disso, a complexidade das áreas de operações, particularmente em terreno urbano, apresenta o desafio decorrente do maior número de atores. De acordo com o Manual de Campanha FM 3-0, *Operações*: “A adaptação é fundamental para dar estabilidade e suporte às operações urbanas, uma vez que essas operações recrudescidas apresentam desafios complexos para os comandantes que não disponham de uma solução predeterminada.”⁵ Como a guerra e a tecnologia evoluem rapidamente, os oficiais passarão a se

defrontar com muitas situações fora do contexto da doutrina militar, caso a esta doutrina militar não acompanhe a evolução tecnológica. A exigência conseqüente de adaptação, além do mais, ressalta que “os fatores culturais e demográficos que ultrapassam os limites e transformam a solução do conflito em um processo demorado e complicado alteram freqüentemente a natureza da operação antes e ao final da conquista da vitória final pelo poder”.⁶

Esse novo ambiente de operações militares contemporâneas define a competência do Exército e as operações de combate, como um subconjunto de soluções de problemas mais gerais, que incluem as áreas: diplomática, informacional, militar e econômica, situação que os líderes do Exército, de todos os níveis, deverão estar preparados para

Neste artigo, procurarei aprofundar a definição de liderança flexível, proposta pelo Manual do Exército e sugerir linhas-de-ação específicas para o desenvolvimento de líderes flexíveis. Para tanto, torna-se necessária uma análise dos programas atuais de desenvolvimento de liderança, bem como do ambiente operacional.

enfrentar.⁷ Diante da possibilidade de evolução do ambiente de operações contemporâneas para a situação de confronto entre máquinas, guerra de alta tecnologia, guerra cibernética, guerra de quarta geração, ou algum outro tipo intermediário de guerra, a mente dos Grandes Capitães representará o instrumento mais crítico e potente para a condução da guerra.⁸ Essas mentes servirão como força diretriz na condução da guerra, assim como nas situações futuras de resolução de assuntos militares, as quais historicamente foram dirigidas por conceitos, doutrina e capacidade intelectual, e não pela tecnologia.⁹

O termo Grande Capitão representa a imagem de Napoleão, conduzindo magistralmente a

batalha de seu Posto de Comando no topo da montanha. Sua visão da condição de ambos os lados, do inimigo e do aliado, lhe oferecia uma compreensão perfeita da situação no momento ideal, ampliando as demais faculdades da intuição e impondo rapidez de decisão. No teatro de operações moderno essa superioridade de informação e conhecimento de Napoleão evidencia a possibilidade de se obter um ciclo completo constituído da rápida observação, orientação, decisão e ação.¹⁰ Hoje, os líderes mais antigos buscam continuamente desenvolver o apoio tecnológico, baseando-se na superioridade de conhecimento de Napoleão, a partir do topo da montanha, o que constitui um paliativo para clarificar a confusão da guerra. Supostamente a superioridade de informação tecnológica poderia facilitar a previsão da linha-de-ação do inimigo.¹¹

Nenhuma tecnologia pode compensar os efeitos da teoria do caos, ainda que o potencial da teoria possa determinar a probabilidade de sua ocorrência.

O problema é que, ainda que seja desejável descartar a natureza imprevisível da guerra, tal condição não é coerente com o senso comum ou mesmo com a probabilidade matemática. A guerra não está sujeita a uma equação linear na qual o resultado é proporcional às forças de combate. Um conjunto de outras variáveis externas define a guerra — poder de combate da tropa, velocidade de suprimento, ânimo ou moral, psicologia do inimigo, terreno e clima — que geram efeitos não lineares e se relacionam com outras variáveis externas. A não linearidade das variáveis de guerra define o sistema caótico e “sistemas caóticos nunca se repetem exatamente, uma vez que seu comportamento futuro é extremamente sensível às condições iniciais.”¹² Quantificar variáveis externas, como por exemplo, a psicologia do inimigo e o moral das forças amigas, acarreta problemas imediatos que incluem, no mínimo, a necessidade de identificar os valores iniciais do sistema.

Independentemente da eficiência do modelo, o imprevisível sempre existirá, com implicações sobre o conhecimento da linha-de-ação do inimigo com as conseqüentes necessidades de se desfazer o ciclo de observação, orientação, decisão e ação. A dúvida é a única constante na guerra. O autor Lenoard Wong citou um oficial que participou da Operação *Iraqi Freedom*: “Nós não sabemos se iremos ser recebidos com pedras, morteiros, apertos de mão ou uma taça de chá. Isto não depende da região nem do nosso objetivo. O nível de hostilidade é algo imprevisível.”¹³

Nenhuma tecnologia pode compensar os efeitos da teoria do caos, ainda que o potencial da teoria possa determinar a probabilidade de sua ocorrência. Williamson Murray disse que: “Nós americanos temos uma longa tradição de superestimar nossas habilidades tecnológicas e subestimar a habilidade do oponente se contrapor à nossa vantagem. Nós não podemos continuar agindo desse modo”¹⁴ Robert B. Brown diz ainda que a principal razão disso é que “a tecnologia está facilmente disponível para nossos inimigos e eles a usarão para explorar nossas fraquezas.”¹⁵ A questão então reside em como definir e desenvolver Grandes Capitães que possam, com flexibilidade, planejar e executar em meio do caos.

Definindo a Liderança Flexível

Um dos problemas sérios no planejamento de uma guerra contra a Doutrina Americana é que os Americanos não lêem sua doutrina nem se sentem obrigados a segui-la.

— Anotações de um jovem tenente da União Soviética¹⁶

O Exército Americano possui uma longa história de inovação, desde o uso de táticas irregulares durante a Guerra Revolucionária, até a improvisação de um veículo armado na Operação *Iraqi Freedom*. Continuando nessa tradição e reconhecendo seus valores, o honorável Louis Caldera afirma que: “Nós estamos trabalhando na preparação de líderes que possam enfrentar mudanças, não apenas líderes seguidores da doutrina e competentes para a guerra, mas líderes para todo o tipo de missão, com capacidade de enfrentar a



Uma cópia de uma gravação que mostra o General George Washington na Batalha de Trenton em dezembro de 1776.

evolvente situação global, na qual uma série de ameaças permeiam o espectro inteiro.”¹⁷

O Manual de Campanha *FM 22-100, Liderança Militar*, faz inúmeras referências à necessidade de se adaptar como líder: “Você deve adaptar-se e improvisar”; “não existe uma cópia para o sucesso em cada contexto; liderança e a habilidade de adaptar-se a cada situação serão a razão do sucesso”; “adaptar e lidar com o ambiente em mudança”; “conceber, adaptar e liderar a mudança.”¹⁸ A doutrina militar da liderança não apresenta uma definição da liderança flexível, mas apenas define aleatoriamente a importância da adaptação.

Ciente da necessidade de um novo tipo de liderança (e talvez da inadequação do Manual de Campanha *FM 22-100, Liderança Militar*), a Concepção Organizacional e Operacional para a Equipe de Combate Interina de Brigada define como flexível “o líder que pode influenciar pessoas — realçando o objetivo, a direção e a motivação — quando operando em um ambiente complexo e dinâmico, com incertezas e ambigüidades, para o cumprimento da missão

e o aprimoramento da organização.”¹⁹ A seguir são listadas algumas características do líder flexível:

- tomar decisões oportunas;
- harmonizar as dimensões da liderança humana com a tecnologia;
- sentir-se confortável diante da incerteza (ágil e flexível);
- ser capaz de se concentrar e aprender com rapidez;
- fortalecer e descentralizar a liderança, permitindo a iniciativa dentro do objetivo;
- ser um bom comunicador;
- construir um ambiente coeso e uma equipe confiável e
- usar a força em todo o espectro do conflito.²⁰

A relação dos traços supramencionada é adequada à definição do líder flexível, uma vez que o Manual de Campanha *FM 22-100, Liderança Militar*, não prevê uma definição desse líder. Essa definição caracteriza e descreve os requisitos importantes para se operar em um sistema ambíguo, porém não contempla a forma

com que o líder flexível deverá colocar em prática essa liderança ou como essa relação difere das características descritas no Manual de Campanha FM 22-100. Enfim, essa definição não transmite a essência do termo flexível, o qual engloba o ajuste “a um uso específico ou a uma situação, para se encaixar em algo ou mudar com o propósito de se alcançar um objetivo.”²¹ Conseqüentemente, tornam-se impossível a elaboração e a avaliação da eficácia de um programa de formação de líderes, sem uma caracterização concreta da liderança flexível. Antes de se propor um aperfeiçoamento da definição do líder flexível que melhor se ajuste à essência das adaptações importantes para se formar um programa de desenvolvimento de líderes, iremos examinar os aspectos de liderança propostos por Wong, baseado em entrevistas com jovens oficiais. Ele relata que “agregando a agilidade mental necessária para o cumprimento de missões e tarefas adicionais e mudando constantemente de

[...] um líder adaptável deveria ser capaz de rapidamente identificar as variáveis que definem um ambiente operacional, e criativamente equacionar todos os recursos disponíveis na área diplomática, informacional, militar e econômica.

funções, muitos oficiais subordinados relataram a necessidade de se adaptarem ao funcionamento fora de sua área específica de combate. Artilheiros de campanha, engenheiros e integrantes de carros de combate relataram sua experiência como combatentes de Infantaria quando conduziam incursões e operações de cerco e vasculhamento.²² Sem dúvida existe uma necessidade de se adestrar em busca de novas habilidades e conhecimentos, que não tenham sido incluídos no programa dos Centros de Adestramento. Por analogia, Wong apresenta sua visão sobre a liderança flexível e a inovação. Utilizando-se do exemplo da culinária, os cozinheiros seguem freqüentemente uma receita. Mesmo tendo alguma liberdade para fazer essa receita, a mesma orienta o cozinheiro em suas ações e não o inverso. Os “Chefs”, ao contrário,

examinam os ingredientes disponíveis e criam uma refeição. O sucesso da refeição provém da criatividade do “Chef” e não da execução da receita.”²³

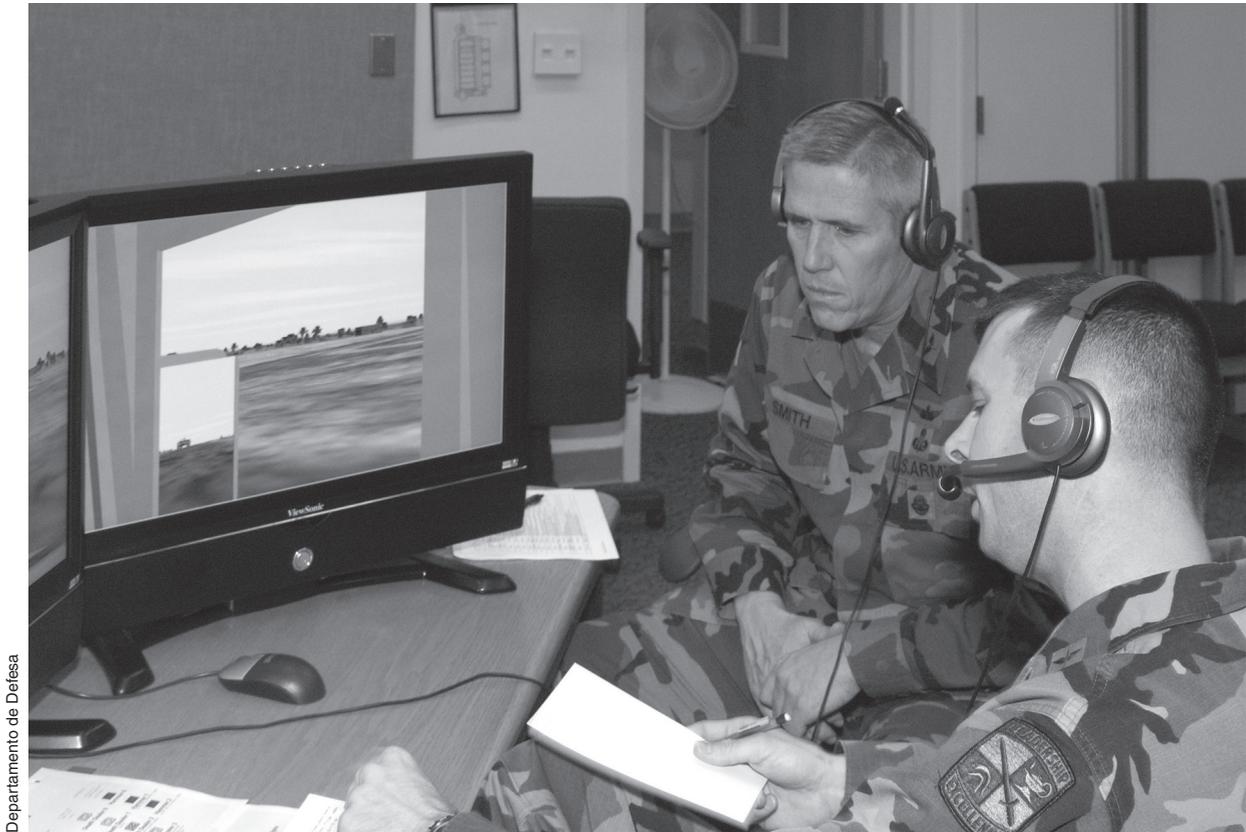
Wong prossegue dizendo que “inovação e criatividade exigem a introdução de novos métodos, técnicas e idéias. Uma inovação não pode ser ensinada em um bloco de oito horas de instrução ou ser aprendida pela internet. O desenvolvimento da criatividade ocorre quando um oficial recebe a informação mínima (tarefa, condição e padrão) e um tempo pré-determinado para planejar e executar o adestramento.”²⁴

A habilidade de manipular idéias e o ambiente para se alcançar um determinado resultado são indicativos falsos da criatividade, inovação e imaginação. A adaptação é muito mais do que simplesmente sentir-se confortável, em presença da incerteza, semelhante a um camaleão camuflado em suas redondezas. Muito mais do que isso, a adaptação do líder pressupõe um processo de mudança.

A noção de organização da equipe é uma outra característica não contemplada na definição de líder flexível da Equipe de Combate Interina de Brigada. Para um líder flexível, simplesmente organizar uma equipe coesa e confiável não é suficiente. A própria equipe deve possuir características flexíveis de cooperação mais do que a inovação proposta pelo líder.²⁵ Essa abordagem é coerente com o pressuposto da abordagem da Equipe de Combate Interina de Brigada de “iniciativa dentro da intenção”.

Apresentadas essas idéias, um líder adaptável deveria ser capaz de rapidamente identificar as variáveis que definem um ambiente operacional, e criativamente equacionar todos os recursos disponíveis na área diplomática, informacional, militar e econômica. Além disso, um líder flexível cultiva equipes que, individual e coletivamente, inovam e apresentam “iniciativa dentro da intenção”. Diferente dos traços descritos no Manual de Campanha FM 22-100, o líder flexível deve:

- Manter a mente focalizada na resolução do problema;
- Perseguir uma trajetória de aprendizagem, entendendo que adaptação não é um evento único, mas um processo contínuo em ambas as situações, de operação ou na guarnição;



Departamento de Defesa

Oficiais norte-americanos participam de um curso de simulações na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército dos EUA no Forte Leavenworth, Kansas.

- Possuir inteligência para analisar um ambiente operacional e determinar as variáveis definidoras e a relação entre elas;
- Possuir capacidade de imaginar, criar e inovar além de manipular recursos do ambiente operacional para alcançar o resultado esperado;
- Criar uma equipe individual e coletivamente inovadora e
- Apresentar, individualmente, iniciativa dentro da intenção do escalão superior, comunicando sua intenção aos subordinados para possibilitar que eles possam fazer o mesmo.²⁶

No contexto da definição de líder flexível, que deve identificar claramente as características fundamentais das mudanças no ambiente operacional, a questão a ser definida é se o Exército estaria produzindo líderes flexíveis. Caso a resposta seja negativa, de que modo o sistema de formação atual poderia ser aprimorado para que se alcance esse objetivo.

O Método Atual de Formação de Líderes

Como escravo de seu adestramento e de suas tradições, o nosso Exército não tem obtido sucesso na adaptação a uma forma de guerra não ensinada e aprendida nas escolas militares.

— Roger Trinquier²⁷

Para evitar os mesmos erros que as forças francesas cometeram no seu colonialismo na Argélia e os americanos no Vietnã, Líbano e Somália, o Exército dos EUA deveria seriamente avaliar se seu programa de preparação de líderes habilita-os para o exercício da liderança flexível, deixando-os aptos para se adaptarem ao contexto operacional. As dificuldades das instituições atuais no desenvolvimento de líderes flexíveis refletem a tradição militar de aplicar um sistema organizado de regras para a solução de problemas desorganizados e o desejo de dispor de mentes flexíveis, numa cultura organizacional normalizada. Ampliando as dificuldades do

sistema de preparação de líderes, prevalece a idéia de que os comandantes sempre terão à sua disposição oficiais inteligentes, prontos a realizar o trabalho mental pesado, fator que, indiscutivelmente, aumenta as dificuldades do sistema. Se cada oficial mantiver essa noção de não lutar pelo seu próprio desenvolvimento, qualquer iniciativa para formar líderes flexíveis, rapidamente seria destruída como num esquema fraudado.

No contexto da formação de líderes do Exército, o adestramento institucional, a missão operacional e a autoformação possuem como, pilares básicos, os valores éticos, as expectativas e padrões, o treinamento e educação, para que se possa produzir um líder capacitado.²⁸ Historicamente, esse sistema teria produzido líderes com habilidade suficiente para a resolução de conflitos, que vão além daqueles previstos na doutrina? Baseando-se nas dificuldades das operações de contra-insurgência, de estabilização e de apoio realizadas nas últimas quatro décadas, poderia se argumentar que o Exército americano não tem produzido líderes flexíveis com qualidade e quantidade necessárias. Wong observou que: “Infelizmente, por trás do consenso da importância da dimensão humana no futuro e a necessidade de se transformar o mesmo, uma incoerência permanece entre a formação de líderes na atualidade e o tipo de líder necessário às tropas do futuro. Francamente, o Exército tem confiado no sistema de formação de líderes que pressupõe um pensamento reativo e não proativo, condescendência ao invés da criatividade, e a obediência no lugar da audácia.”²⁹

Apesar do inigualável investimento em recursos financeiros e tempo na formação de pessoal, o sistema educacional do Exército tem falhado na identificação e produção de líderes flexíveis, necessários no presente contexto operacional. Ainda que correndo o risco de se mencionar um evento isolado, a ECEME/EUA atualmente usa um cenário de ataque frontal, em um terreno plano e aberto, para demonstrar as capacidades de uma divisão transformada comparando-a com as anteriores. No contexto da definição de líder flexível, que deve claramente identificar as características fundamentais da mudança no ambiente operacional, a questão resume-se em definir se o Exército estaria produzindo líderes flexíveis, e caso a resposta seja negativa, como o

sistema de formação atual poderia ser aprimorado para que se possa atingir esse objetivo.

A descontinuidade presente na política de alteração de missões é quase despercebida, o que atualmente fortalece a formação de líderes flexíveis. A freqüente movimentação dos militares faz parte da cultura do Exército. Ela tem a finalidade de promover o desenvolvimento da capacidade de adaptação a uma nova área geográfica, novas pessoas e novas organizações. Além disso, para serem bem-sucedidas, essas movimentações devem alternar missões pesadas e leves, para forçar os oficiais a apresentarem características de líderes flexíveis. A estabilidade de posto ou de missão definida pelas habilidades reduz a capacidade de adaptação ao ambiente. Sem alterar drasticamente, as missões e o tempo de permanência no posto, como o Exército pode elaborar um programa de formação, para desenvolver, no futuro, Grandes Capitães, capacitados para administrar o caos do ambiente operacional?

As Mudanças Propostas na Formação de Líderes

Mude antes que você seja forçado a mudar.

— Jack Welch³⁰

Felizmente, muitos pensadores já reconhecem a necessidade de líderes flexíveis no Exército e inclusive fazem recomendações sobre a formação desses líderes. Infelizmente, muitas destas recomendações não especificam as mudanças no programa de adestramento do Exército e no sistema de formação de líderes. A análise da liderança flexível feita pela Equipe de Combate Interina de Brigada recomenda: “as Organizações destinadas à formação no Exército devem desenvolver um trabalho contínuo no aprendizado da flexibilidade, considerando uma abertura da mente e a permanente curiosidade sobre a missão dos líderes. Os cursos básicos e avançados para oficiais na ECEME e na Escola Superior de Guerra do Exército devem conduzir estágios necessários à busca do resultado desejado (líder flexível).”³¹

A recomendação é bastante sintetizada para o início dos trabalhos e caracteriza inúmeras outras recomendações, direcionadas à formação de líderes flexíveis.³² Para complementar

essa versão resumida, apresento algumas recomendações que podem servir para identificar e formar tais líderes:

- Estabelecer um sistema de remuneração para a habilitação em idiomas para todos oficiais, independentemente de a mesma ser específica para uma determinada função. Essa remuneração pode ser concedida, tendo como referência a demanda pelos diferentes idiomas.
- Estabelecer um sistema de remuneração para oficiais, diplomados no momento específico da carreira, em temas como geografia, história e outras habilidades técnicas. Além disso, desenvolver um sistema de descrição das habilidades específicas de cada curso de especialização. A remuneração pode ser concedida tendo como base a necessidade e a demanda de um determinado curso de especialização no Exército.
- Aumentar o número de escolas de comandos.
- Propiciar um exame de equivalência, no nível educacional intermediário, que permita a matrícula imediata na Escola de Estudos Militares Avançados ou em um programa avançado civil, sem cursar a ECEME/EUA.
- Considerar a graduação civil, serviços e intercâmbios do oficial no estrangeiro como equivalente a uma escola militar, em um percentual de aproximadamente 50% dos oficiais selecionados para a ECEME/EUA e a Escola Superior de Guerra do Exército.
- Requerer pós-graduação civil para promoção aos postos superiores.
- Considerar um programa de pós-graduação civil como um ano de qualificação.
- Desenvolver um exame de certificação profissional geral, quando da conclusão da ECEME/EUA, de forma semelhante ao exame do profissional de engenharia ou de direito.
- Reverter o processo crescente de terceirização dos serviços e de professores nas escolas militares, em vez disso, selecionar comandantes de companhias, batalhões, e brigadas para desempenhar essas funções docentes.

Cada recomendação deve auxiliar os oficiais a se adaptarem ao contexto social, organizacional e intelectual, diferente do contexto militar. Essa lista valoriza os cursos de formação civil, que apresentam um desafio intelectual, principalmente para os oficiais que estão afastados há muito tempo das salas de aula. Qualquer discussão que surja a partir dessas recomendações constitui um passo positivo na geração de experiências mais concretas. O resultado desejado é a formação de líderes flexíveis preparados para enfrentar a imprevisibilidade do caos. É impossível preparar um oficial para cada situação e por isso o Exército deveria investir na formação de líderes dinâmicos, como mentores dos futuros Grandes Capitães.

A freqüente movimentação dos militares faz parte da cultura do Exército. Ela tem a finalidade de promover o desenvolvimento da capacidade de adaptação a uma nova área geográfica, novas pessoas e novas organizações.

Conduzindo Grandes Capitães para o Futuro

Wong disse: “Nossa equação é preenchida com variáveis que mudam constantemente: o clima, as pessoas e as dinâmicas das quais não se têm controle. Se tentarmos controlar essas variáveis estaríamos rompendo as regras. É importante entendermos nossos limites e as variáveis externas, aprendendo assim a lidar com as mesmas. Existem certas coisas que são incontroláveis. As emoções que nossos soldados sentem, os problemas particulares dos mesmos em suas casas, as situações complexas dos xiitas e sunitas, a barreira cultural, as diferenças de padrões entre as culturas orientais, a cultura cristã e a cultural muçulmana. Existem algumas coisas que nós não podemos entender porque fazem parte de contextos totalmente diferentes. Formar oficiais prontos para enfrentar o isolamento, preparar qualquer

um para isso, conduz à necessidade de testá-los constantemente, desafiá-los e permitir que eles negociem entre o pensar e o agir, resolvendo sob pressão e stress.³³

A aceitação do imprevisível no ambiente operacional, a identificação das variáveis que definem esse ambiente e a necessidade de formar continuamente líderes flexíveis em situações de

desafio constitui o caminho a seguir. O Exército deve identificar as características do líder flexível, a partir daí, formar os futuros Grandes Capitães que serão capazes de se adaptarem e serem bem sucedidos ao enfrentar o caos. Essas recomendações constituem o primeiro passo dos novos rumos, diferentes daqueles previstos nos programas convencionais. **MR**

REFERÊNCIAS

1. CLAUSEWITZ, Carl von; *On War* (Nova Jersey: Princeton University Press, 1984), p. 75.
2. O Manual de Campanha do Exército (*U.S. Army Field Manual • FM*) 1, *The Army* (Washington, DC: Gráfica do Governo dos EUA [GPO], junho de 2005) p. 2, disponível em <www.army.mil/usapa/doctrine/Active_FM.html>, acesso em 7 de novembro de 2005.
3. Fonte não identificada.
4. BROWN, General Frederic J.; "Leaders for America's Army," publicado na edição em inglês de maio-junho de 2003 da *Military Review*; p. 68.
5. O *FM* 3-06, *Urban Operations* (Washington, DC: GPO, junho de 2003), p. 8-12, Disponível em <www.army.mil/usapa/doctrine/Active_FM.html>, acesso em 7 de novembro de 2005.
6. O Livro Branco do Subchefe de Estado-Maior de Inteligência, Comando de Adestramento e Doutrina do Exército (*TRADOC*) intitulado, "Capturing the Operational Environment," Forte Leavenworth, Kansas, em 2 de fevereiro de 2000, p. 4.
7. A Publicação Combinada 1 do Estado-Maior Combinado, *Joint Warfare of the Armed Forces of the United States* (Washington, DC: GPO, 14 de novembro de 2000), pp. I-5 a I-8.
8. ARQUILLA, John e RONFELDT, David; "Cyberwar is Coming!" *Comparative Strategy* (primavera de 1993): pp. 141-65; HAMMES, Coronel Thomas X.; *The Sling and the Stone* (Nova York: MBI Publishing Company, 2004), p. 5.
9. BACEVICH, A.J.; "Morality and High Technology," *The National Interest* (Outono de 1996).
10. O *FM* 3-0, *Operações* (Washington, DC: GPO, junho de 2001), capítulo 11, p. 1, Disponível em: <www.army.mil/usapa/doctrine/Active_FM.html>, acesso em 5 de outubro de 2005. O conceito do ciclo de observação, orientação, decisão e ação é atribuído ao Coronel John Boyd, Força Aérea dos EUA.
11. GONSALVES, Paul G.; CUNNINGHAM, Rachel e TON, Nick; "Intelligent Threat Assessment Processor (ITAP) Using Genetic Algorithms and Fuzzy Logic," atas da 3ª Conferência Internacional da Fusão de Informação, Paris, julho de 2000.
12. NICHOLLS Major David e TAGAREV, Major Todor; "What Does Chaos Theory Mean for Warfare?" *Aerospace Power Journal* (outono de 1994).
13. WONG, Leonard; *Developing Adaptive Leaders: The Crucible Experience of Operation Iraqi Freedom* (Carlisle, Pensilvânia: Escola Superior de Guerra do Exército dos EUA [AWC], Instituto de Estudos Estratégicos [SSI], julho de 2004), p. 12.
14. MURRAY, Williamson "Clausewitz Out, Computer In," *The National Interest* (1º de junho de 1997).
15. BROWN, Coronel Robert B.; e Sargento Major de Comando DEDRICH, Carlton E. "Developing Agile, Adaptive Soldiers," *Military Review* (edição em inglês de maio-junho de 2003): p. 33.
16. Fonte não identificada.
17. CALDERA, Honorable Louis E.; e SHINSEKI, General Eric K. "The Army Vision: Soldiers on Point for the Nation... Persuasive in Peace, Invincible in War," Disponível: <www.tradoc.army.mil>, acesso em 5 de outubro de 2005.
18. O *FM* 22-100, *Army Leadership* (Washington, DC: GPO, agosto de 1999), pp. 5-10, 6-4, B-6, B-8, disponível em: <www.army.mil/usapa/doctrine/Active_FM.html>, acesso em 7 de novembro de 2005.
19. A Equipe de Combate Interino de Brigada (*IBCT*) Conceito Organizacional e Operacional, versão 4.0 (Forte Monroe, Virgínia: O Comando de Adestramento e Doutrina do Exército (*TRADOC*) dos EUA, 30 de junho de 2000).
20. DOSTAL, Major Brad C.; "Adaptive Leaders and the IBCT — Initiative Within Intent," *Center for Army Lessons Learned Newsletter*, 01-18, Forte Leavenworth, Kansas, 7 de agosto de 2001; ERVIN, Coronel Kent "Training Support Materials in Support of IBCT," apresentação do *TRADOC*, Diretor de Adestramento Coletivo, Forte Monroe, Virgínia. Disponível em <www.manprint.army.mil/manprint/docs/sym2000/ERVIN102000/ERVIN102000.PPT>, acesso em 11 de novembro de 2005.
21. O termo "adapt" [adaptar-se] está definido na Internet <searchbox.hyperdictionary.com, acesso em 11 de novembro de 2005.
22. WONG, "Developing Adaptive Leaders."
23. WONG, "Stifled Innovation: Developing Tomorrow's Leaders Today" (Carlisle, Pensilvânia: AWC, SSI, abril de 2002), p. 3.
24. *Ibid.*, p. 10.
25. JOHNSON, Major Fred W.; "Getting It Right Quickly," *Military Review* (edição em inglês de março-abril de 2000): p. 73.
26. O *FM* 22-100.
27. TRINQUIER, Roger; *Modern Warfare: A French View of Counterinsurgency* (Nova York: Praeger, 1964).
28. O *FM* 22-100, pp. 5-14.
29. WONG, "Stifled Innovation," p. 3.
30. WELCH, Jack; Presidente da General Electric Corporation, *Control Your Destiny or Someone Else Will* (Nova York: Harpercollins Publishing, 2005).
31. ERVIN, Coronel Kent E.; e DECKER, Tenente-Coronel David A.; "Adaptive Leaders and the Interim Brigade Combat Team," *Military Review* (edição em inglês de setembro-outubro de 2000): p. 28.
32. MOILANEN, Coronel Jon H. "Leader Competency and Army Readiness," *Military Review* (edição em inglês de julho-agosto de 2002): p. 56.
33. WONG, "Developing Adaptive Leaders," p. 19.

O Major F. John Burpo é o Oficial de Operações do 5º Esquadrão do 2º Regimento de Cavalaria, Fort Lewis, Washington. É formado pela Academia Militar de West Point. Possui o Mestrado em Ciências pela Stanford University e é diplomado pela ECEME/EUA. Serviu em vários Comandos nos diferentes postos no Exército dos EUA.